

## **Gaya Pengurusan Konflik Guru Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru**

Lokman Bin Mohd Tahir & Normah Binti Abd Kadir

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

**Abstrak :** Konflik merupakan fenomena semulajadi yang dialami oleh setiap individu yang berinteraksi dengan individu lain. Setiap orang mempunyai gaya tersendiri dalam menguruskan konflik mengikut kesesuaian dan keadaan. Maka kajian ini cuba meneliti gaya penyelesaian konflik yang digunakan oleh guru besar menggunakan lima kaedah yang dikemukakan dalam model Thomas-Kilmann iaitu gaya persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. Soal selidik yang digunakan adalah diadaptasi daripada Model Konflik Thomas – Kilmann. Populasi kajian adalah 88 orang guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru yang dipilih sebagai responden. Bagi menilai dapatan kajian ini, dua jenis statistik yang digunakan iaitu statistik deskriptif mendapatkan jumlah skor, min dan peratus. Manakala statistik inferensi untuk pengujian hipotesis iaitu menggunakan Ujian-t dan ANOVA. Analisis deskriptif menunjukkan bahawa min pengurusan konflik adalah gaya kolaborasi yang paling digemari dan min gaya persaingan paling kurang digemari. Data daripada pengujian hipotesis juga mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor jantina, umur, taraf akademik, tempoh perkhidmatan sebagai guru besar dan keterlibatan kursus pengurusan konflik dengan gaya pengurusan konflik guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru.

*Katakunci :* konflik, guru, guru besar

### **Pengenalan**

Organisasi sekolah merupakan asas kepada kesinambungan era-era dalam peradaban sejagat telah direncanakan untuk menghasilkan sumber manusia yang berkemampuan bagi menerajui pelbagai aktiviti dalam semua aspek. Sekolah juga mempunyai visi dan misi untuk mengubah manusia sejajar dengan keperluan dan tuntutan nasional. Secara tidak langsung, telah menjadi tugas dan tanggungjawab pendidik untuk mengembangkan potensi yang ada pada setiap individu untuk memenuhi cita-cita itu.

Pengurusan sekolah pada masa kini amat kompleks kerana menghadapi pelbagai masalah dan konflik di kalangan kakitangannya. Dasar Pembangunan Negara (DPN) seperti yang termaktub dalam Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua (1991-2000, RRJP 2) menyenaraikan beberapa cabaran yang meliputi aspek politik, sosial, kebudayaan, dan sikap masyarakat Malaysia. Cabaran tersebut memberi implikasi yang besar ke arah membangunkan sistem pendidikan bertaraf dunia. Cabaran utama yang dihadapi oleh sistem pendidikan kebangsaan adalah untuk melahirkan warganegara yang berdaya tahan, dinamik, progresif, berilmu pengetahuan, kreatif, inovatif dan berdaya saing pada peringkat negara dan antarabangsa. Pada masa yang sama, sistem pendidikan turut menggariskan usaha meningkatkan nilai-nilai akhlak mulia dan moral, menanamkan sikap positif dan liberal serta mempunyai budaya penyayang di kalangan warga Malaysia. Hasrat dan matlamat ini telah diterjemahkan dalam FPK pada tahun 1989 (Rancangan Malaysia Kesembilan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010).

Apabila memperkatakan tentang konflik, kita tidak boleh menafikan perhubungan di antara dua pihak di dalam sesebuah organisasi. Konflik mungkin timbul kerana bersifat dinamik dan menghadapi bermacam-macam perubahan dari masa ke semasa.

### **Pernyataan Masalah**

Bagi melicinkan pentadbiran, organisasi akan dibahagikan kepada jabatan atau subunit-subunit. Faktor dominan yang mencetuskan konflik antara jabatan ialah wujudnya keadaan saling bergantung antara satu sama lain. Perkara ini merujuk pada saling bersandaran untuk menyempurnakan tugas. Potensi untuk berlaku konflik adalah tinggi apabila faktor saling bergantung antara satu sama lain juga tinggi. Aspek ini timbul adakalanya dari segi tugas yang berhubungan.

Konflik akan berterusan apabila sesuatu tugas itu didapati saling bergantung secara berurutan. Misalnya, unit pengawas sekolah tidak dapat melaksanakan tugas sekiranya unit disiplin tidak terlebih dahulu menyelesaikan tugasnya, dan unit disiplin pula tidak dapat melaksanakan tugas tersebut apabila unit hal ehwal murid belum menyempurnakan tugasnya. Selain itu, konflik juga timbul antara panitia apabila sesuatu pencapaian sekolah diukur berdasarkan pencapaian keseluruhan sekolah. Apabila pencapaian bahasa Inggeris merosot akan memberikan implikasi kepada pencapaian akademik keseluruhan sekolah. Seseorang guru besar memainkan pelbagai peranan pada masa yang sama. Konflik jenis ini berlaku apabila timbul kekeliruan dalam memenuhi tuntutan tugas. Seorang pengurus mungkin meminta pekerjaannya untuk cuba mengurangkan kos tetapi pada masa yang sama mereka perlu meningkatkan gaji pekerja. Contohnya, seorang ahli dalam organisasi yang pendiam mungkin akan berkonflik dengan ahli yang peramah dan kuat berbual. Perbezaan persepsi juga boleh menimbulkan konflik antara individu dalam membuat sesuatu perkara atau menyelesaikan masalah yang akan berlaku perbezaan pendapat. Konflik akan menjadi lebih hebat apabila pendapat ahli organisasi tidak diterima oleh ahli lain untuk menyelesaikan masalah atau melaksanakan sesuatu projek.

Konflik-konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi seperti sekolah menimbulkan pelbagai akibat kepada sesebuah organisasi. Oleh itu, amat perlu sesebuah organisasi seperti itu mencari jalan untuk mengurangkan konflik dalam kerja sebelum mengganggu ketenteraman dan produktivitinya (Sabitha dan Mahmood Nazar, 1995). Penyelesaian konflik memerlukan cara tertentu daripada pihak yang menghadapi konflik dalam sesuatu organisasi. Dalam hal ini, memandangkan konflik yang dialami oleh para guru besar di organisasi sekolah yang berbeza-beza, cara pengurusan juga dalam konteks yang berbeza-beza. Berdasarkan kepada permasalahan yang telah dikemukakan, maka penyelidik ingin mengenal pasti gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh guru besar di Johor Bahru dengan merujuk kepada model Kilmann dan Thomas (1978).

### **Objektif Kajian**

- i. Mengetahui sama ada guru besar menggunakan kelima-lima gaya pengurusan konflik berdasarkan model Thomas dan Kilmann.
- ii. Mengetahui gaya pengurusan konflik paling digemari guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru.
- iii. Mengetahui gaya pengurusan paling tidak digemari oleh guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru.

- iv. Menentukan perbezaan antara faktor demografi (jantina, umur, kelayakan akademik, tempoh menjadi guru besar dan keterlibatan kursus konflik) berdasarkan gaya pengurusan konflik Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru.

### **Kepentingan Kajian**

- i. Kepada bidang pengurusan pendidikan, kajian ini adalah untuk tujuan ilmiah. Dapatan kajian akan menambahkan lagi bahan ilmiah berkaitan dengan pengurusan sesebuah organisasi. Kajian lebih lanjut tentang konflik dapat menambahkan pengetahuan dengan gaya pengurusan konflik. Pengetahuan dan kemahiran gaya pengurusan konflik dapat membantu guru besar meningkatkan prestasi pengurusan sekolah, khususnya sekolah rendah.
- ii. Fokus kajian adalah ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, taraf pendidikan akademik, tempoh perkhidmatan menjadi guru besar sama ada boleh mempengaruhi gaya pengurusan konflik di kalangan guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru. Diharap kajian ini memberi kesedaran kepada guru besar tentang kepentingan mengurangkan konflik dengan guru-guru.
- iii. Dapatan kajian akan menjadi garis panduan kepada Jabatan Pelajaran Negeri, Jabatan Pelajaran Daerah Johor Bahru untuk merangka program atau kursus yang sesuai kepada guru besar berhubung dengan gaya pengurusan konflik.
- iv. Hasil kajian dapat memberi kesedaran sebagai guru besar menggunakan gaya pengurusan konflik dan dapat membantu dalam pentadbirannya untuk mencapai visi dan misi sekolah.

### **Reka Bentuk Kajian**

Reka bentuk kajian membimbing penyelidik ke arah mendapatkan maklumat dan berhubung dengan tujuan kajian dijalankan. Kajian yang dijalankan ialah kajian deskriptif secara tinjauan bertujuan melalui soal selidik. Menurut Mohd. Shaffie (1995), kaedah tinjauan hanya bertujuan untuk mendapatkan maklumat tanpa mengira sebab ia berlaku.

Tinjauan adalah pendekatan deskriptif yang digunakan dengan meluas dalam bidang penyelidikan bagi mengumpul data dan maklumat (Azizi Yahaya et. al, 2007). Tinjauan deskriptif bertujuan mendapatkan ukuran atau gambaran ke atas semua guru besar daerah Johor Bahru untuk mengkaji gaya pengurusan konflik di dalam organisasi. Penyelidik akan memfokuskan kepada aspek demografi terhadap gaya pengurusan konflik di kalangan guru besar daerah Johor Bahru. Amalan gaya pengurusan konflik di kalangan guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru akan dikenalpasti melalui kajian ini. Kajian ini akan melibatkan pengumpulan data melalui borang soal selidik, menganalisis dan penjadualan data, membuat interpretasi dan kemudian merumuskan hasil dapatan kajian.

### **Populasi Kajian**

Menurut Mohammad Najib (1999), populasi merupakan semua ahli dalam kelompok individu yang akan diselidik. Responden dalam kajian ini mewakili semua guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru. Seramai lapan puluh lapan orang guru besar (tidak termasuk penyelidik) akan terlibat menjawab soal-selidik berkaitan gaya pengurusan konflik. Maklumat sekolah dan bilangan guru besar diperolehi daripada sumber Pejabat Pelajaran Daerah Johor Bahru.

## Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan adalah soal selidik yang diedarkan kepada responden. Soal selidik digunakan kerana ia dapat meningkatkan ketepatan dan kebenaran gerak balas yang diberi oleh sampel kerana ia tidak dipengaruhi oleh gerak laku penyelidik (Mohd. Majid, 1990). Jenis soal selidik yang digunakan ialah soal selidik tertutup. Menurut Arabi Idid (1993), soal selidik tertutup bersifat lebih piawai, di mana jawapan boleh dibandingkan antara satu sama lain, lebih lengkap dan dapat dianalisis dengan mudah. Soal selidik digunakan dalam kajian ini kerana lebih cepat, jimat masa dan kos. Borang soal selidik yang dikemukakan kepada responden terbahagi kepada dua bahagian iaitu bahagian A dan bahagian B.

Bahagian A: mengandungi maklumat tentang latar belakang responden. Soal selidik ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat mengenai beberapa ciri demografi subjek iaitu jantina, umur, etnik, status perkahwinan, taraf pencapaian akademik, tempoh perkhidmatan dan sama ada telah menghadiri kursus mengenai konflik. Nama subjek tidak diambil untuk menjamin status sulit dan merahsiakan identiti para subjek. Maklumat ini diperolehi untuk memastikan penyelidikan kajian dijalankan dengan cara yang betul.

Bahagian B pula mengandungi item gaya pengurusan konflik- Kajian menggunakan Model Kilmann dan Thomas (1978), berasaskan kepada dua dimensi iaitu '*assertiveness*' (mencapai kepuasan sendiri) dan '*cooperativeness*' (memuaskan kehendak orang lain). Instrumen yang digunakan dalam kajian ini berdasarkan kepada *Thomas-Kilmann Conflict Model* (Kilmann dan Thomas, 1977), yang telah digunakan oleh Hazminy Mat (1999) dalam kajian sarjana di Kelantan berdasarkan lima gaya pengurusan konflik iaitu:

- i. persaingan :assertif dan tidak kooperatif
- ii. kolaborasi :assertif dan kooperatif
- iii. mengelak :tidak assertif dan kooperatif
- iv. akomodasi :tidak assertif dan kooperatif
- v. tolak ansur :antara assertif dan kooperatif

Sebanyak 25 item dikemukakan yang dibahagikan kepada lima kumpulan berdasarkan lima gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas iaitu:

**Jadual 1 Persoalan Item Soal Selidik bahagian gaya pengurusan konflik**

Gaya Pengurusan Konflik	Item-item
i. Persaingan	13,16, 18, 21, 23
ii. Kolaborasi	17,19, 22, 28, 29
iii. Mengelak	8, 10, 12, 14, 20
iv. Akomodasi	7, 11, 24, 25, 30
v. Tolak ansur	9, 15, 26, 27, 31

Bagi soalan-soalan bahagian B, responden akan diminta memberi jawapan dalam bentuk skala. Skala yang digunakan adalah pemarkahan lima markah dengan berpandukan Skala Likert yang terdiri daripada lima bentuk pilihan jawapan. Wiersma (1991), menjelaskan Skala Likert merupakan suatu skala dengan nombor skor yang menyumbang untuk pengukuran skala ordinal. Sebarang nilai skor boleh digunakan untuk sesuatu set respon tetapi ciri utama dalam Skala Likert adalah respon yang diberi mestilah bersesuaian dengan item soal selidik. Menurut Gay (1981), Skala Likert adalah berbentuk soalan yang memerlukan maklum balas daripada

responden terhadap kenyataan yang diberi melalui penilaian mereka sama ada sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju atau sangat tidak setuju.

Untuk bahagian ini, bagi setiap pernyataan responden perlu menyatakan darjah persetujuan kepada pernyataan tersebut yang terdiri daripada pilihan seperti berikut;

- i. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
- ii. **Tidak Setuju (TS)**
- iii. **Tidak Pasti (TP)**
- iv. **Setuju (S)**
- v. **Sangat Setuju (SS)**

Responden dikehendaki menjawab dengan menandakan skor pada ruang jawapan yang disediakan. Jika responden sangat setuju dengan kenyataan yang diberikan, responden akan membulatkan jawapan pada ruang jawapan pada skor 5. Jika responden sangat tidak setuju dengan kenyataan yang diberikan, responden akan membulatkan jawapan pada ruang jawapan pada skor 1. Responden dikehendaki menjawab hanya satu skor yang difikirkan paling sesuai bagi sesuatu item berkenaan.

### **Kajian Rintis**

Sebelum kajian dilakukan, instrumen diuji terlebih dahulu melalui kajian rintis bagi melihat keupayaan responden menjawab item-item yang dikemukakan. Menurut Mohd. Najib (1999), kajian rintis adalah untuk menguji keobjektifan, kesahan dan kebolehpercayaan alat. Secara umum, kajian rintis merupakan satu kaedah yang digunakan untuk menilai kesahan dan kebolehpercayaan soalan-soalan yang dikemukakan iaitu sebelum kajian sebenar dijalankan. Best dan Kahn (1998) pernah menyatakan soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik perlu diuji bagi mengekalkan kualiti seterusnya membantu mencapai objektif penyelidikan. Selain itu kajian rintis bertujuan untuk mengetahui sejauh mana responden memahami item yang dikemukakan, dapat menggambarkan tahap kesukaran responden untuk menjawab soalan dan memberi peluang kepada penyelidik membuat pengubahsuaian dari segi bahasa agar lebih difahami. Kajian rintis memberi peluang kepada responden untuk memberi komen terhadap instrumen kajian khasnya untuk menilai dan membaiki kekurangan, kekeliruan dan kekaburan bahasa instrumen (Wiersma, 2000).

Sehubungan itu sepuluh orang responden dipilih untuk menjawab borang soal selidik. Responden terdiri daripada sepuluh orang guru besar sekolah rendah daerah Kulai. Akhirnya, skor yang diperolehi daripada kajian rintis akan diproses menggunakan pakej perisian *Statistical Packages For The Social Science* (SPSS) versi 13.0. Kaedah Cronbach's Alfa digunakan bagi menguji kebolehpercayaan borang soal selidik tersebut. Hasil kajian rintis mendapati bahawa responden boleh memahami maksud yang ingin disampaikan dan dapat menjawab soal selidik dengan baik. Data yang diperolehi menggunakan SPSS mempunyai indeks koefisien realibiliti adalah 0.808. Oleh itu soal selidik sesuai digunakan untuk kajian sebenar tanpa sebarang perubahan.

Menurut Sekaran (2003), keberkesanan sesuatu nilai alpha menunjukkan bagaimana setiap elemen dalam kajian berkait rapat antara satu sama lain. Jika nilai alpha menghampiri nilai 1, semakin tinggi nilai kebolehpercayaan item-item yang dibina. Nilai-nilai alpha kurang daripada 0.6 dianggap lemah. Jika nilai alpha 0.7, ia boleh diterima dan jika nilai alpha melebihi 0.8 dianggap baik. Sehubungan dengan itu, dalam kajian ini, penyelidik menetapkan nilai 0.6 sebagai nilai alfa.

## Analisis Data

**Jadual 2 : Skor min terhadap 5 gaya pengurusan konflik**

Gaya pengurusan konflik	Min
Gaya kolaborasi	4.06
Gaya tolak ansur	3.91
Gaya mengelak	3.69
Gaya akomodasi	3.60
Gaya persaingan	3.44

Untuk menjawab soalan kajian 2 ini, gaya pengurusan konflik guru besar di Johor Bahru telah diukur berdasarkan tindakan atau cara yang biasanya dipilih dan diamalkan oleh responden apabila berhadapan dengan konflik. Pengukuran gaya pengurusan konflik dibahagikan kepada 5 gaya utama iaitu gaya kolaborasi, gaya tolak ansur, gaya mengelak, gaya akomodasi dan gaya persaingan. Berdasarkan jadual 4.12, nilai skor min menunjukkan gaya kolaborasi mempunyai purata nilai min yang paling tinggi berbanding dengan 4 gaya pengurusan konflik yang lain. Nilai skor min gaya kolaborasi berada pada tahap tertinggi iaitu 4.06. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa gaya kolaborasi adalah paling digemari oleh guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru ketika mentadbir, khususnya dalam menguruskan konflik yang berlaku di sekolah.

**Jadual 3: Analisis Inferensi Tentang Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru Berdasarkan Faktor Demografi.**

Faktor Demografi	Akomodasi	Mengelak	Tolak Ansur	Persaingan	Kolaborasi
Jantina					
Nilai F	.075	.257	1.215	.196	.088
Signifikan	.612	.366	.848	.719	.439
Umur					
Nilai F	.065	.253	.563	2.140	.367
Signifikan	.938	.777	.572	.124	.694
Tempoh Perkhidmatan Menjadi Guru Besar					
Nilai F	4.194	.918	1.603	.234	1.697
Signifikan	.018	.403	.207	.792	.189
Kelulusan akademik					
Nilai F	.385	1.349	.858	1.776	.978
Signifikan	.764	.264	.466	.158	.407
Keterlibatan Menghadiri Kursus Konflik					
Nilai F	.086	1.880	.030	.087	.180
Signifikan	.642	.328	.267	.845	.116

Berdasarkan jadual 3 menunjukkan nilai F dan arah signifikan faktor demografi dengan gaya pengurusan konflik guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru. Ujian-t digunakan bagi faktor demografi yang mempunyai dua pembolehubah seperti jantina dan keterlibatan menghadiri kursus konflik. Sementara ujian ANOVA digunakan bagi faktor demografi yang mempunyai tiga atau lebih pembolehubah demografi yang mempunyai tiga atau lebih pembolehubah seperti umur, tempoh perkhidmatan menjadi guru besar, kelulusan akademik. Sekiranya nilai signifikannya lebih tinggi daripada aras keyakinan 0.05,  $H_0$  boleh diterima.

Jadual 3 menunjukkan penilai kepada jantina bahawa nilai signifikan Ujian-t bagi setiap gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru mengikut jantina lebih tinggi daripada aras keyakinan 0.05. Ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam gaya pengurusan konflik kalangan guru besar mengikut jantina. Oleh itu, hipotesis  $H_{01}$  diterima.

Perbincangan tentang umur guru besar yang merujuk kepada Jadual 3 di atas, hasil menunjukkan bahawa nilai signifikan ANOVA bagi setiap gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru mengikut umur lebih tinggi daripada aras keyakinan 0.05. Ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan setiap gaya dalam pengurusan konflik mengikut umur. Oleh itu, hipotesis  $H_{02}$  diterima.

Perincian berdasarkan tempoh perkhidmatan menjadi guru besar turut merujuk kepada jadual 3 iaitu hasil ujian ANOVA menunjukkan bahawa nilai signifikan bagi gaya mengelak, kompromi, bersaing dan kolaborasi adalah lebih tinggi daripada aras keyakinan 0.05. Manakala gaya akomodasi didapati nilai signifikan lebih rendah daripada aras keyakinan 0.05. Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi empat gaya pengurusan konflik iaitu gaya mengelak, kompromi, bersaing dan kolaborasi berdasarkan tempoh perkhidmatan menjadi guru besar. Oleh itu, hipotesis  $H_{03}$  diterima. Bagaimanapun, pengecualian diberikan kepada gaya akomodasi iaitu dengan nilai F (4.194) dan signifikan ( .018) di mana terdapat perbezaan yang signifikan dalam gaya pengurusan konflik guru besar. Oleh itu,  $H_{03}$  ditolak.

Jadual 3 daripada ujian ANOVA pula didapati nilai signifikan bagi setiap gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru berdasarkan kelulusan akademik adalah lebih tinggi daripada aras keyakinan 0.05. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi setiap gaya pengurusan konflik mengikut kelulusan akademik. Oleh itu, hipotesis  $H_{04}$  diterima.

Daripada jadual 3 di atas juga menunjukkan bahawa nilai signifikan ujian-t bagi setiap gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru besar sekolah rendah daerah Johor Bahru berdasarkan keterlibatan menghadiri kursus konflik ialah lebih tinggi daripada aras keyakinan 0.05. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi setiap gaya pengurusan konflik mengikut keterlibatan menghadiri kursus konflik. Oleh itu, hipotesis  $H_{05}$  diterima

### **Perbincangan**

Hasil kajian mendapati guru besar lebih cenderung memilih gaya kolaborasi sebagai pilihan utama untuk menangani konflik yang dihadapi, diikuti gaya tolak ansur, gaya mengelak, gaya akomodasi dan gaya persaingan. Pemilihan gaya kolaborasi adalah amat bersesuaian dengan tugas mereka sebagai guru besar. Gaya kolaborasi amat popular memandangkan ia memberi peluang kepada kedua-dua pihak yang berkonflik untuk bertemu dan berbincang secara bermesyuarat untuk mencari kata sepakat dalam menyelesaikan konflik di sekolah. Guru besar memerlukan tahap penegasan dan kerjasama yang tinggi semasa menggunakan gaya kolaborasi

dalam mengendalikan konflik. Gaya kolaborasi diakui sebagai bentuk pengurusan konflik menang-menang oleh Thomas dan Kilmann (1974), iaitu merupakan suatu kaedah bersepadu dalam penyelesaian masalah. Walaupun diakui sebagai tingkah laku yang paling produktif untuk mengendalikan konflik, pendekatan kolaboratif atau kerjasama memerlukan tenaga yang banyak, pemikiran kreatif dan empati. Sebagai guru besar lebih suka menggunakan gaya kolaborasi kerana menunjukkan situasi menang-menang bagi kedua-dua belah pihak yang berkonflik dalam organisasinya. Andaian asas dalam pendekatan ini ialah semangat berpasukan dan kerjasama membantu setiap orang mencapai matlamat mereka, di samping mengekalkan hubungan yang sedia ada. Guru besar yang menggunakan gaya kolaborasi mempunyai sikap tahap kepercayaan yang tinggi kepada orang lain, bersedia berkongsi tanggungjawab dan keinginan untuk mengubah pemikiran serta menerima pelbagai maklumat dan pilihan baru yang dicadangkan oleh orang lain. Kesimpulannya gaya kolaborasi membawa kaedah penyelesaian yang terbaik dengan menggabungkan kelakuan dan pemikiran setiap individu serta suasana yang harmoni dalam sesebuah organisasi membawa kepada peningkatan prestasi pekerja dan juga produktiviti organisasi.

Selari dengan kajian Turin (1995), gaya pengurusan konflik dalam kajian ini telah diukur berdasarkan tindakan atau cara yang biasanya dipilih dan diamalkan oleh responden apabila berhadapan dengan konflik sama ada dengan individu atau pihak lain. Dalam kajiannya ke atas gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah menunjukkan para guru lebih cenderung menggunakan gaya kolaborasi dalam menguruskan konflik di sekolah manakala gaya persaingan kurang diamalkan. Kajian Ching (2004), juga mengkaji gaya pengurusan konflik dalam organisasi yang dijalankan ke atas pekerja eksekutif di Hotel Sofitel dan dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kolaborasi merupakan gaya pengurusan konflik yang mempunyai tahap min yang paling tinggi. Dapatan Henkin (2000) yang menyatakan '*site-based management*' bergantung kepada kolaborasi dan kumpulan kerja dalam kalangan guru, pentadbir dan ibu bapa. Guru besar yang menangani konflik menggunakan gaya kolaborasi boleh memberi hasil yang konstruktif dan sinergi yang berfungsi supaya membolehkan sekolah member sumbangan mengutamakan keperluan masalah. Kajian Nazri (1984) dan Tai (1993) membuktikan bahawa gaya kolaborasi bukan pilihan pertama dalam gaya pengurusan konflik.

Berdasarkan ujian hipotesis didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi gaya pengurusan konflik mengikut jantina dalam kalangan guru besar. Ini menunjukkan faktor jantina tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru besar. Hasil kajian mendapati bahawa gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru besar lelaki dan perempuan tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan. Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan pengaruh sistem pendidikan terhadap kredibiliti seseorang guru besar. Kini, guru besar perempuan mempunyai kebolehan yang setanding dengan guru besar lelaki, malah mereka turut diberi kepercayaan untuk menangani sesuatu perkara yang berat. Oleh itu, gaya pengurusan konflik yang digunakan juga tidak menunjukkan perbezaan. Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan kajian Manimaran (1992), Earnest (1993), Amran (1993) dan Tan (1994). Ini menunjukkan bahawa kaum wanita boleh setegas lelaki atau sebaliknya lelaki boleh selembut wanita dalam menangani fenomena konflik bergantung kepada situasi tertentu. Namun dapatan ini tidak selari dengan kajian yang dilakukan oleh Donovan (1993) dan Turin (1995) yang mendapati faktor jantina mempunyai perbezaan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik. Dapatan Robbins (1994), Berryman (1987), Donovan (1993) dan Figueroa (1989) mendapati bahawa kegemaran wanita menggunakan gaya akomodasi dan tolak ansur



sementara lelaki lebih menggemari gaya persaingan. Keadaan ini berlaku disebabkan guru besar perempuan bersifat lembut, patuh kepada arahan, beremosi dan mudah mengalah berbanding dengan guru besar lelaki yang lebih tegas dan berfikiran jauh.

## Rujukan

- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, Abd. Rahim Hamdan, (2006). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Baron, R.A., (1989). *Personality and Organizational Conflict: Effect of The Type A Behavior Pattern and Self Monitoring*.
- Condiff, P., (1995). *Conflict Management: A Practical Guide*. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.
- Daft, R.L., 2000. *Management*, 5th Ed. USA: The Dryden Press
- Earnest, G.W., (1992). *Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directors and District Directors*. Ph.D Dissertation, Ohio State University.
- Figueroa, Diane, E., (1995). *Sex and Gender Differences in Interpersonal Conflict Management Behavior in an Academic and Commercial Research Setting*. Ph. D., Dissertation, Temple University
- George et.al., (2002). *Organizational Behavior 3rd Edition*. New Jersey:Prentice Hall.
- Henkin A.B., (2000). *Conflict Management Strategies of Principals In Site-Based Managed Schools*. Educational Administration. 2:142-158.
- Jaafar Muhammad, (1996). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Kolbo D., dan Putnam L., (1992). *The Multiple Faces of Conflict In Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*.13:311-324.
- Laue J., (1987). *The Emergency and Institutionalization of Third Party Roles In Conflict*.
- Mondy R.W., Sharplin A., Premeaux, S.R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. USA: Allyn and Bacon.
- Nozri Senawi (1994). *Cara Penyelesaian Konflik : Perbandingan Antara Orang Melayu Perlis Dengan Melayu Thailand*. Latihan Ilmiah : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Olorunsola R., (1997). *The Anatomy and Management of Staff Conflicts In A Nigerian University Library*. *Library Management*. 7:328-334.
- Pepper, G. L., (1995). *Communicating in Organizational: A Culture Approach*. McGraw- Hill, Inc.
- Rahim M.A., (1983). *Rahim Organizational Inventory*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Steers R.M dan Black J.S., (1994). *Organizational Behavior. 5th Edition*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Tai Li Chean, (1993). *Personaliti, Situasi Konflik Dan Cara Penyelesaian Konflik: Satu Tinjauan Di Kalangan Anggota Bukan Tempur Tentera Darat Malaysia*. Latihan Ilmiah: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, (2002). *Tabiat Organisasi Satu Dimensi Global*. Selangor: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, (1993). *Persidangan Pendidikan Nasional. Pengisian Wawasan Pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Institut Aminuddin Baki.
- Zainuddin Zakaria, (2006). *Komunikasi Efektif*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.